京沪地区智库的发展经验及借鉴

里昕
四川省社会科学院管理学所　成都　610071

摘要：[目的/意义]北京和上海是我国智库分布最密集、发展层次最高的地区，研究京沪地区智库的发展规律与特征，对于推动中国特色现代智库建设有重要借鉴意义。[方法/过程]通过对部分京沪典型智库的实地走访、座谈，本文对智库管理架构、研究能力建设、人才引进和培养、运营能力、对外交流与传播等方面进行了分析。[结果/结论]不同类型的京沪地区优秀智库的管理架构各具特色，对研究质量有较强的把控能力，人才培养和智库运营的思路广阔、手段丰富，对外传播能力强，京沪地区智库的发展经验可以为我国智库提高其产品质量和运营水平提供有益的借鉴。

关键词：京沪地区智库　研究能力建设　人才培养　智库运营　智库传播　发展经验　发展启示

分类号：C931

北京和上海是我国智库建设水平较高的地区，美国宾夕法尼亚大学麦甘博士 2018 年 1 月发布的《2017 年全球智库报告》中，有 7 家中国智库位居全球智库综合排名前 100 名之列，这 7 家智库中有 6 家来自北京、1 家来自上海 [1]。我国于 2015 年 12 月公布的 25 家首批国家高端智库建设试点单位中，位于京沪地区的高端智库有 22 家 [2]。国家提出加强中国特色新型智库建设后，智库的体制机制改革成为发展的中心任务。在当地党委政府的引导和支持下，京沪地区智库掀起了新一轮发展高潮，许多智库着眼于提高研究水平、加强运营管理，在体制机制创新方面进行了积极探索和实践，牵头举办了多场智库行业发展论坛，推动了智库行业发展水平迈向更高层次。从总体上看，京沪智库在体制机制创新方面走在了全国前列，许多思想和做法值得借鉴与推广。通过对京沪地区部分典型的党政部门、社科院、高校和社会智库进行实地走访、座谈，就智库发展理念、制度建设和管理手段与智库管理者、研究者进行了深入交流，京沪地区智库的发展经验对提高我国智库整体发展水平具有重要参考价值。

1 智库管理架构

智库作为影响决策的行动者，不同的内部结构不仅关系着智库人才、资金、信息等资源优化配置过程，也影响着智库是否可以更有效率地整合资源实现社会功能[3]。不同智库的管理架构因体制等原因有明显差别，党政智库和社科院组织机构较为完整；高校智库依托高校教师资源，更倾向于网络化运营；社会智库的管理架构设置更注重业务开展，人事财务等服务部门设置较为精简。

以国务院发展研究中心（以下简称“国研中心”）为代表的党政智库和以上海社会科学院（以下简称“上海社科院”）为代表的社科院智库的管理架构相对严密和庞大，下设有以学科和研究领域为依据划分的研究所、研究中心，职能部门划分较细，还包括了党务和工会等部门。在体制范围内，京沪地区智库为提升智库运营能力进行了有益的探索。上海社科院在 2013 年将原科研处划分为科研处和智库建设处 2 个部门，其中智库建设处重点承担中央、上海等地智库相关研究工作，以及该院智库建设规划等工作，对接国家的高端智库试点建设任务。上海社科院还成立了专职人员组成的智库研究中心，专门从事智库研究工作。上海社科院智库建设处的成立时间比中共中央办公厅、国务院办公

作者简介：里昕（ORCID: 0000-0002-3757-2139），四川省社会科学院管理学所助理研究员，管理学博士，E-mail:star200201@163.com。

厅印发的《关于加强中国特色新型智库建设的意见》（以下简称“两办”《意见》）提前了1年多，从中可以看出京沪地区对智库建设的重视，以及对智库建设大势的先知先觉。

京沪地区高校非常重视智库建设工作。复旦大学专门有一幢4层的智库楼，设施设备先进，陈设与欧美高校风格相近，复旦发展研究院等一批智库在此定点办公。复旦发展研究院是一个平台型的智库，下有金融研究中心、传播与国家治理研究中心、当代中国社会生活资料中心、金砖国家研究中心、沪港发展联合研究所、社会科学数据研究中心、中国保险与社会安全研究中心、长江经济带发展研究院、上海市高校智库研究和管理中心共9个国内研究机构，还开设了复旦—加州大学当代中国研究中心、复旦—欧洲中国研究中心、复旦—蒙特雷科技中国拉美研究中心3个海外中国研究中心，以及上海论坛、中国大学智库论坛、复旦发展论坛、大洋洲论坛、上海—加州创新对话等论坛，另设有学术服务中心，承担发展研究院全部的学术咨询管理服务和行政会务等工作。复旦发展研究院的管理架构非常清晰，以研究机构为主干，行政服务机构围绕研究、会务等业务活动设置，为研究机构提供服务；其研究机构主要依托复旦大学的研究人员，呈网络化、项目化运营模式。同为高校智库，同济大学财经研究所（以下简称“同济财研所”）体现为专家领军型智库，该所以石建勋所长为核心，集聚了一批同济大学经济与管理学院中青年教师，研究所有较多研究方向，但并没有设置相应的研究中心。该所聘有管理人员负责智库管理、协调与服务工作，没有庞大的行政后勤部门，整个智库的管理架构非常精练。

社会智库的管理架构中精简了行政后勤系统，突出了研究部门，便于主业运营。中国国际经济交流中心（以下简称“国经中心”）是在国家民政部注册的非营利性社会组织，国经中心有会员大会、理事会，中心的日常工作由理事会执行局主持。国经中心内设办公室、战略研究部、经济研究部、产业规划部、交流部、信息部、创新发展研究所等部门，组织机构以研究部门为主，辅以行政、对外交流等服务部门。上海福卡智库（以下简称“福卡智库”）是公司制智库，公司架构包括理论研究中心，负责研究与分析；财经资讯中心，负责经济预测、高层内参等产品生产；咨询中心，负责咨询业务；研发拓展中心，负责新产品研发、市场拓展；行政管理中心，负责财务、人事、法务等工作。可以看到，公司的组织部门主要围绕智库业务设置，研发、生产、营销是全公司的重点，仅一个部门负责行政人事管理，架构简洁清晰，尽量减少冗员，更为干练、扁平，体现了社会智库的务实态度。

2 研究能力建设

研究能力是智库赖以生存和发展的核心竞争力，京沪地区的优秀智库在研究选题、研究质量控制等方面逐步探索形成了较为成熟的管理体系。无论是国研中心等国家级智库或国经中心等社会智库都注重在选题上既关注当前热点，又着眼长远，这保证了研究方向的聚焦性、前瞻性。高校智库在选题上更注重结合智库学者的研究专长，充分发挥高校的人才优势。在研究质量控制方面，京沪智库通过加强制度建设、提高专业素养等手段保持了研究成果的高水准，有些智库还专门针对对策建议建立了质量控制体系。

2.1 课题选择

国研中心作为国家级智库，除了党中央、国务院交办的课题外，也有中心自设的研究课题，另有一部分是合作课题。在选题上，一部分课题关注当下亟待解决的热点问题，还有一部分关注具有长期和深远影响的课题，如“新常

态”、气候变化与绿色发展等，体现了国研中心在研究选题上能够做到“登高望远”。国研中心自设课题包括了重大课题、重点课题和招标课题 3 类，招标课题主要针对中心的研究人员，这样可以将国研中心的研究导向与个人研究专长较好地协同起来。同济财研所提出了“智库就是抓选题”的思想，根据研究人员的研究专长及兴趣爱好精选了国家发展战略、金融市场监管、市场改革、人民币国际化、新型城镇化等方向做深入研究，进而资政建言。国经中心除了中央及地方政府的委托课题外，每年都利用基金收益设置 10~30 个不等的自选课题，先由学术委员会讨论后初步确定本年研究课题，再报理事长会批准。选题范围可分为国内、国际、国内外交叉 3 类，其中国际问题也是为我国决策服务，选题的立足点在国内。

2.2 课题质量控制

国研中心以制度建设筑牢课题研究质量关，建立了课题组、研究部（所）、分管领导三级审稿制，稿件也需走“查重”等程序，不合要求的稿件严禁外送。研究报告摘要还需要国研中心领导把关后签发，此签发不是程序性的，而是实质性审查后才能签发。国研中心还非常注重实地调研，强调不调研不能出报告，以保证研究报告反映真实情况，提出有针对性的政策建议。上海社科院组织了国家高端智库理事会、学术委员会，以及由退休老专家组成的资深专家组 3 个机构对研究课题进行把关，重要的课题由理事会、学术委员会等讨论决定课题负责人，以保证课题研究质量。对于专报，上海社科院建立了编辑初审，检查专报选题和格式，再送专家匿名外审的“两审”制度，提高了专报的质量。同济财研所非常重视研究质量，据石建勋所长介绍，为体现出最高的研究水平，所有研究及对策建议撰写均由本人亲力亲为，曾为了关键的一句话反复修改了 2 个月，精益求精力争做出最好的研究。近年来，同济财研所已有 7 篇对策建议报告获国家领导人批示，另有多篇对策建议报告获国务院和部委领导的批示、采纳，结合智库规模等因素综合来看，这样的成绩充分显示出同济财研所研究的高水准。

3 人才引进与培养

人才是智库最核心的资源，智库的发展依赖于一支相对稳定的优秀人才团队，并能够科学合理地选拔、配备、使用、考核、培训人才[4]。作为全国经济社会发展水平最高的地区，京沪地区人才密集、素质优秀。京沪智库在吸引人才方面拥有其他地区无法比拟的优势，人才引进渠道多样，人才培养手段丰富。

3.1 人才引进

国研中心有国家级平台的巨大优势，对优秀人才的吸引力大。但由于部分研究部门是参公单位，进人需要走公务员招聘程序，而且有编制限制，自主权较小。除了研究任务外，国研中心还承担了众多的政策评估、政策解读、文件起草工作，质量要求高、工作量大，人手有时也会显得捉襟见肘，国研中心在课题研究中也会采用合作等形式寻找外部专家拓展研究力量。上海社科院除了招聘专职研究人员外，还柔性引进了相关专家，不占编制，给予相应职位和待遇，利用专家带动学科发展。复旦发展研究院充分发挥复旦大学的多学科聚合优势，研究人员主要依托复旦大学教师，既有德高望重的资深专家，也有朝气蓬勃的青年科研人员，另有部分志趣相投的访问学者和博士后加入其中。值得一提的是，复旦发展研究院专门招聘了智库运营团队辅助专家提炼、撰写对策建议，大大提高了智库的产出效率。同济财研所的研究人员主要来自同济大学经济与管理学院教师，另有部分外聘和兼职人员。未来，同济财研所将作为重

要组成部分并入同济大学国家创新发展研究院，根据智库发展需要还计划招入国家级通讯社的内参写作高手，并积极引进国内顶尖智库的研究人员。此外，同济财研所还计划发挥同济大学的平台优势，引进一批博士后从事智库研究，从中遴选出优秀人才充实研究队伍。国经中心的研究人员主要采取社会招聘的形式，既有应届生，也有在政府等单位工作过的人员，全部研究人员均拥有硕士及以上学位，其中绝大部分拥有博士学位。

3.2 人才培养

国研中心通过课题研究培养和锻炼人才，中心自设课题中的招标课题既有针对副研究员以上的课题，也有针对年轻研究人员的青年课题，起到了培养新人、促进人才梯队建设的作用。国研中心还通过挂职和培训等手段进行人才培养，国研中心的挂职渠道很广，包括中组部挂职、博士服务团、西部支持计划、援疆干部等，研究人员通过挂职开拓眼界、了解政府实际运作、发现经济社会实际问题。国研中心还与哈佛、剑桥等国际知名大学合作，以访问学者等形式输送科研人员进行为期半年左右的学习，以提高科研能力、开拓国际视野。此外，国研中心还曾探索过资深研究员制，通过以老带新的方式培养研究人员。上海社科院组织了“专报培训班”，请中共上海市委研究室等相关机构的领导和专家讲授专报写作技巧、专报要求、热点及专报相关工作流程等，提高研究人员专报撰写水平。上海社科院近年来还开展了国情调研，促使本院研究人员掌握第一手国情资料。福卡智库为研究人员设计了从见习到首席共 9 个职级的晋升通道，对于出稿快、客户满意的优秀人才进行破格提拔。福卡智库主要通过课题研究中“干中学”培养人才，研究人员每周还通过参加《经济预测》刊物选题会进行头脑风暴式的辩论，就热点问题发表观点、相互诘问或补位，不但有助于研究人员发现思想和研究中的不足，也同时提升了口头表达能力。

4 智库运营

如何将研究人员的研究成果转化为有用的智库产品，为党委政府、企事业单位提供优质高效的服务，并通过成果转化收益推动智库不断做大做强，考验着每一个智库。京沪地区的优秀智库拥有较强的运营能力，推出了适应智库市场需求的好产品，同时通过内部的考核与激励机制支持研究人员源源不断地创造出优质产品，形成了智库运营的“出好的产品—收入扩大—出更好的产品”良性循环。

4.1 业务开展

上海社科院整合了国家高端智库建设经费、财政专项经费和上海社科院智库建设基金等几部分资金支持智库建设，每年承接国家和上海相关课题进行研究，部分课题是用自有经费进行支持，相关研究成果及对策建议可以通过《上海新智库专报》等 3 种专报向中央及上海市委市政府报送。此外，上海社科院智库研究中心还组织了智库译著工作，已翻译了 10 余本国外智库著作，是对我国智库研究领域的一大贡献。复旦大学每年给予复旦发展研究院一定的运营及人员经费，但研究院的绝大部分经费依靠上海论坛、合作项目等方式自筹，复旦发展研究院作为平台为智库工作提供相关服务与协调，具体的研究工作依托旗下的研究中心展开。以传播与国家治理研究中心为例，目前开展了网络社会心态、国际舆情、网络理政、网络安全等 4 个方面的研究。中心与国家统计局合作进行中国网络社会心态的统计与研究，与浙江外语学院合作开展 G20 国家中的中国形象等舆情研究，并与中联部等部门有长期合作关系，与国台办等多个单位有项目合作，参与组建了互联网治理智库联盟，为党委政府决策提供有

力支撑。目前传播与国家治理研究中心的研究团队相对稳定，品牌效果进一步显现。

4.2 绩效考核与激励

国研中心有严格的考核管理措施，例如个人课题完成后要进行考评，在内网公布优秀程度排名结果，参公部门的人员年度考核依据相关公务员管理办法进行。上海社科院将获得领导批示、参与决策咨询、接受媒体采访等智库职能全面纳入绩效考核、职称评定中，激发了科研人员资政建言的活力。在经费使用方面，上海社科院对专项资金、横向课题等做了整体设计，在分配中体现出智库研究的价值。上海社科院还对“旋转门”机制中的职称评定作了有益的探索，具备条件的公务员进入上海社科院后以特聘研究员、特聘副研究员等形式认定职称级别，并给予相应待遇，等转评以后再接轨。复旦、同济等高校智库所依托的高校教师由所在高校及院系进行考核。目前高校对智库建设越来越重视，同济大学及经济与管理学院分别对领导批示等成果有奖励，近年还提高了奖励额度，但领导批示等智库职能类的成果还没有全面纳入职称评定体系内。复旦大学的职称评定条件由各学院掌握，有部分学院开始将智库成果纳入评价体系内进行折算。国经中心的科研人员考核偏重于实际业绩，如获得领导批示、完成课题情况等，而理论研究，如发表论文等在考核中所占权重不大。福卡智库在新员工入职 3 个月和 9 个月后会分别进行两次考核，以确认其是否可以正式承担研究工作。福卡智库研究人员的年度考核重点在于研究报告数量和质量、《经济预测》等公司刊物撰文情况，也要考查学术贡献度、客户反馈、项目结题等情况，结合定量和定性指标做出综合评判。曾有优秀的研究人员用 1 年左右的时间就晋升到主任级别，开始领导团队。

5 对外交流与传播

北京是我国的政治、文化和国际交往中心，上海也是具有全球影响的国际化大都市，京沪地区的优秀智库视野开阔，品牌和传播意识较强。在国内交流方面，京沪智库拥有平台优势，许多国内大型智库交流活动均是由京沪智库牵头发起。尤其值得注意的是，京沪两地智库开展的国际交流活动规模大、层次高、渠道广，是我国开展“二轨外交”的重要平台，在提高我国的国际话语权等方面起到了引领作用。

5.1 对外交流

国经中心连续主办多届有全球顶级智库和多国前政要参会的“全球智库峰会”，成为全球政界、智库界共聚一堂、共谋发展的思想盛会。国经中心还与联合国开发计划署驻华代表处共办了全球治理论坛，与美国、日本等国相关单位共办了中美工商领袖和前高官对话会、中日企业家和前高官对话会等系列会议，搭建中国与发达国家工商界交流思想和观点的平台。此外，国经中心还参与协办了中国经济年会等全国性高端会议，在业界享有较高声誉。复旦发展研究院在全国高校智库中率先在海外开设中国研究中心，领风气之先，还举办了多届上海论坛、中国大学智库论坛、大洋洲论坛等大型国际论坛。福卡智库每年举办 1 次“福卡论坛”大型会议，邀请知名政商界人士参会，对于扩大福卡智库知名度、吸引企业顾客等起到很大作用。

5.2 智库与媒体合作

国经中心与中央人民广播电台合办“经济每月谈”栏目，每月邀请政府官员、专家学者和企业家等知名人士就国内外经济热点问题展开讨论，讨论成果汇编为《经济每月谈：中国智库经济观察》系列丛书，每年出版。此外，国经

中心与《光明日报》等媒体签署了合作协作，智库与媒体合作走上了制度化轨道。福卡智库与《第一财经》以直播形式合作“德培论趋势”等栏目，内容紧扣经济社会热点问题，有独特见解、形式新颖、受众面广，并借助腾讯视频、喜马拉雅等音视频平台进行二次传播，提升了传播效果。

6 对我国智库发展的经验借鉴

我国幅员辽阔，各地经济社会发展水平差异较大，各地的智库发展环境有所不同。北京和上海作为我国经济社会发展水平最高的地区，京沪地区智库所拥有的人才、财力、市场、平台等方面的优势或许是其他地区难以复制的，智库运营管理的某些具体做法或许也难以简单照搬。但京沪地区优秀智库的发展轨迹和探索所得经验可以为其他智库确立未来努力的方向提供指引、带来启发，其发展理念、专业手法和运营思路值得其他地区智库学习和借鉴。

6.1 踏实做好基础研究

京沪地区优秀智库每年都能推出不少高水平的创新性成果，这些成果不是追逐热点一哄而起，而是在扎实的基础研究之上的提炼与升华，不少研究成果是长期跟踪、积累而成。只有在认识和把握了经济社会发展的原理和规律之后，才可能提出切中要害的对策建议。京沪地区优秀智库在研究课题的选题上注重将学术研究与现实问题、长远发展相结合，体现了智库研究特点，并具有一定的前瞻性。复旦、同济等高校智库将智库研究方向与教师的研究专长进行了较好的结合，不为迎合潮流硬设、生造研究方向。这样更能依托高校教师长期的研究积淀，生产出高水准的智库产品。据复旦发展研究院传播与国家治理研究中心专家介绍，本机构专注于长线优势领域研究，专心做出反响较好的作品后，后继登门寻求合作的机构和项目越来越多，现在已经树立起良好的产品品牌形象。

6.2 注重人才培养

京沪地区部分优秀智库坚持每年都投入不菲的资金和丰富的人力举办自研课题，甚至为青年研究人员专门设置青年课题帮助年轻学者成长。在人才引进方面，京沪地区体制内的智库进行了积极探索，尽可能在薪酬、职级等方面进行有效衔接，吸引优秀人才投身智库建设。其他地区智库可以根据财力、人才市场和体制机制等因素，以更大的投入、更灵活的政策加强人才队伍建设，特别是领军人才培养，打造智库核心竞争能力。目前，我国不少二线城市以落户、补贴及住房优惠吸引人才，为智库人才培养创造了良好的外部环境。智库应当抓住这种大好时机，配套出台相应措施，在人才竞争中占据优势。

6.3 循序渐进推进高校智库建设

高校智库与党政智库、社科院智库和社会智库主要的不同点在于，高校本身是教育机构，职能偏重于教学，科研更偏重于基础和学术研究。此外，管理机制、评价机制及思想意识、运行机制等也是高校智库存在的问题[5-6]。在本次实地调查和访谈中发现，高校的教学、论文、课题等考核对教师，特别是青年教师而言有较大压力，即使是刚过40岁就已经被评为教授并成为博导的优秀教师也坦言：由学术研究转向智库研究的转型较难，青年学者是否能成功转型需要三思。在“两办”《意见》出台后，京沪地区的高校均加强了智库职能类成果在考核中的份量，逐步将部分智库成果纳入年终考核、职称的评价体系中，对智库成果的奖励力度也逐步提高。在推动智库建设的同时深化“双一流”大学发展，不打乱教学和科研节奏，不搞矫枉过正，通过智库实践反哺学科建设，使两者相互促进、有序发展。同济大学等高校整合资源，吸引校外顶尖智库人

才加盟，做强做优高端智库的做法，为破解部分高校存在的教师资源丰富，但智库小而散、智库型人才不足的问题提供了一个可行的解决思路。

6.4 加强智库运营团队建设

智库的研究人员是智库产品的主创力量，因而深受各方重视，而智库的运营团队得到的重视程度相对不足。复旦发展研究院运营团队建设经验值得借鉴：除处理行政事务和对外联络协调外，复旦发展研究院组织精干力量为智库专家配备了科研助理，对专家口述的思想和观点进行提炼和加工，将专业化的学术语言转化为对策建议语言，有效缓解了学术研究转向智库研究过程中的困难，提高了转化效率。复旦发展研究院还为科研助理人员设计了政策研究员等职级晋升通道，提供了挂职等多种学习和培养渠道，有利于稳定运营团队，并有助于科研助理人员不断成长进步。

6.5 增强智库对外宣传与交流

京沪两地智库非常注重对外传播，这对于拓展研究视野、扩大朋友圈、提升话语权大有裨益。对于市场化运营的社会智库而言，举办大型活动也是吸引潜在客户的良好机会。其他地区智库可以依托自身产品定位和研究专长，适时主办高峰论坛、研讨会、对话会等多种活动，参与智库交流活动，拓展合作机会。建立与媒体的制度化合作渠道，借助移动互联、直播、音视频产品等手段丰富宣传形式，提升传播效果。针对政府、学术同行、企事业单位、社会民众等不同受众设计传播产品，提供有针对性的服务，将品牌形象嵌入传播载体，提高智库影响力。

参考文献：

1[]麦甘. 2017 年全球智库报告[R]. 宾夕法尼亚大学智库研究项目（TTCSP）, 2018: 62-64.
2[]新浪新闻. 25 机构入选首批国家高端智库建设试点单位[EB/OL]. [2018-01-10]. http://news.sina.com.cn/c/2015-12-03/doc-ifxmhqaa9864548.shtml.
3[]朱旭峰. 构建中国特色新型智库研究的理论框架[J]. 中国行政管理，2014(5): 29-33.
4[]朱敏. 新型智库人才培养管理创新思考[J]. 管理世界，2016(3): 178-179.
5[]秦惠民，解水青. 我国高校智库建设相关问题及对策研究[J]. 中国高校科技，2014(4): 15-20.
6[]郭华桥. 研究型大学智库建设模式与困境突围：基于“学者”使命的视角[J]. 中国高教研究，2014(5): 50-57.

The Development Experience and Reference of Think Tanks in Beijing and Shanghai

Li Xin

Sichuan Academy of Social Sciences, Chengdu 610071

Abstract: [Purpose/significance] Beijing and Shanghai are the most densely distributed and developed regions of the think tank in China. The study of the development and characteristics of the think tank in Beijing and Shanghai is of great significance for promoting the construction of modern think tanks with Chinese characteristics. [Method/process] Based on visits and discussions of some typical think tanks in Beijing and Shanghai, this paper analyzes the characteristics in the management structure, research capacity building, talent introduction and training, operation ability, external communication and dissemination. [Result/conclusion] The organizational structure of different types of Beijing and Shanghai excellent think-tank has their own characteristics. They have strong control ability for research quality, broad thinking for personnel training and think tank operation, and strong external communication ability. The experience of think tanks in Beijing and Shanghai can provide useful reference for improving the product quality and operation level of the think tank to the whole country.

Keywords: think tanks in Beijing and Shanghai research capacity building talent training think tank operation think tank dissemination development experience enlightenment of development

收稿日期：2018-01-26 修回日期：2018-03-23 本文责任编辑：唐果媛